

これまでの議論の整理（案）

1 新たな農協事業の構築

（１）農業・農村をめぐる情勢の変化

- ① 農業者の減少や高齢化が進み、耕作放棄地も増加。一方で、他産業並みの所得を上げている農業者や農業法人が増加するとともに、農外からの新規参入者を含め多様な担い手が出現。
- ② 今般の農地制度の改正により、農協についても、担い手への農地集積の仲介や、担い手の不足する地域での農協自らの農業経営など、新たな役割が付与。
- ③ 卸売市場を通じた生鮮品の販売が停滞する一方、加工品や外食向けの需要が拡大。また、実需者との直接取引、直売所による地産地消の取組など流通ルートも多様化。

（２）新たな農協事業の必要性

- ① 農業・農村をめぐる情勢が変化する中で、担い手農家や農業法人からは、農協事業に対して、農業所得の拡大に向けた農畜産物の販売力強化、生産資材価格の引き下げなどの期待。
- ② 現在の農協事業は、一部で先進的な取組が行われているものの、多様化する農業者のニーズや複雑化する流通に的確に対応した事業展開が全ての農協において実施されているとは言えない状況。
- ③ このような状況の中、農協は早急に新たな事業像を検討し、時代に即応した事業を展開していくことが必要。

（３）新たな農協事業の基本方向

- ① 農協は、農業者の組織する自主的な相互扶助組織であり、農業者のメリットを最大化することがその究極の目的。
また、地域の農業生産を維持・拡大しつつ、農業所得を確保するために、もっと積極的な役割を果たすことが重要。

- ② これまでの農協事業は、組合員が小規模・零細で均質性をもった農家であることを前提に、農業生産から生活に至るまでの全般的なサービスを一律に提供していくというビジネスモデル。
 今後は、多様な農業者に対して、それぞれが必要とする事業・サービスを選択して提供していくことも考えていくべき。
- ③ また、担い手が不足する地域も出てくる中で、農協が出資した法人や農協自らが農業経営を行うことにより、地域農業を維持していく新たな事業展開が求められている。
- ④ 新たなビジネスモデルの構築に当たっては、全国一律で考えるのではなく、地域の営農類型や地域環境も含めた形で、個々の農協単位で考えるべき。
- ⑤ この場合、単位農協と連合会の役割分担の見直し、効率性や専門性を必要とする事業を子会社化することなどもあわせて考えていく必要。

（４）農協事業の性格

- ① 農業は、国民に必要不可欠な食料の供給を行うものであり、ほぼ全ての農業者を組合員として事業を実施する農協は、公益性や社会性がある組織と考えるべき。
- ② 一方で、農協は、あくまで民間の経済事業体であり、他の事業者との競争に打ち勝つためには、効率性の追求や業務革新を行っていくことも同時に求められる。
- ③ 行政との関係については、今後とも補助事業などにおいて特別な扱いを受けるべきではなく、個々の施策の目的に応じて、農協以外の事業者とイコール・フットイングで事業を行うべき。

2 販売力の強化

（１）販売企画力のある人材の育成・確保

- ① 販売力の強化のためには、人的資源が重要。顧客を開拓し、顧客のニーズに応じて地域の農業者をとりまとめることができる担当者を育成するシステムの構築が必要。
- ② なお、当面は、県域連合会や全国域連合会の販売子会社（全農青果センター(株)など）、卸売会社などと連携しながら態勢を強化していくことが必要。
 また、既に顧客のニーズをつかんで販路を確保している農業法人や、生協などと連携することも効果的。

（２）実需者との直接取引などの拡大

- ① 農協と実需者との直接取引を拡大していくためには、契約数量の遵守や品質管理などがしっかりできる農業者を農協がきちんと選択し、実需者の要望に確実に対応することが重要。
- ② 消費者に新鮮な青果物を提供するためには、コールドチェーンの整備が重要であり、生産から消費までの流通の各段階でコールドチェーンをどのように確保していくか、その際に、関係者の利害をどのように調整していくか検討することが必要。

（３）消費者との連携強化や地産地消の推進

- ① 直売所は地産地消の取組として盛んであるが、これを農業者の所得増大につなげていくためには、地域の生産体制を整備したり、他の農協との連携により品揃えを充実することが必要。
- ② また、直売所で得られる消費者のニーズを農業者へきちんとフィードバックするとともに、学校給食用や社員食堂への食材供給など直売所を核とした新たな事業展開に取り組んでいくことが重要。
- ③ 一方、消費者の信頼を高めるため、都市部の生協組合員との連携、インターネット販売などを強化し、産地の顔が見える関係づくりに取り組むことが重要。

3 生産資材コストの縮減

- ① 肥料、農薬など生産資材の購買事業について、これまでの単位農協、県域、全国域連合会の３段階での事業方式を見直し、資材ごとに最適な機能分担や物流システムのあり方を見いだしていくことが必要。
- ② 事業の合理化によりサービスの低下を招かないよう、ＴＡＣ（担い手農業者向け営農経済渉外担当者）などの農家へ出向く体制を整備し、よりきめの細かいサービスを提供することが重要。
- ③ 大口利用者である担い手農家や農業法人に対しては、年度当初の営農計画の作成段階で取引条件（価格、受渡方法など）を提示するなど、経営体のニーズに合った形での事業推進が必要。

4 農業との関わりの強化などによる地域の活性化

- ① 今後、担い手の規模拡大や企業の新規参入などが増加していくことが見込まれる中で、農協系統は、リタイアする組合員など農地の出し手の意向を踏まえながら、農地を担い手などに集積していくことが重要。
- ② そのためには農協が、農業経営基盤強化促進法に規定する「農地利用集積円滑化団体」となり、「農地利用集積円滑化事業」に積極的に関わっていくことが望ましい。
- ③ 担い手が不足する地域においては、農協が出資した法人や農協自らが農業経営を行うことにより、地域農業の維持に貢献していくことが、農協の新たな事業として重要。
- ④ 集落営農組織への出資や人材派遣、担い手や新規参入企業との共同での農業法人設立、農業経営のマネジメントができる担い手農家の育成支援など地域の新たな担い手づくりに農協が積極的に関与していくことも重要。
- ⑤ また、地域農業の活性化にとどまらず、農村の地域機能の維持・活性化のために、行政や地域住民と連携を図りながら、農協の持つ人材やノウハウ、施設の提供などを行い、農業の基盤となる農村地域全体の活性化においても一定の役割を果たすことが重要。
- ⑥ さらに、地域の農業・農村の活性化のためには、様々な関係者が話し合っ
て方向性を示していくことが効果的であり、このような話し合いの場を農協が中心となって作っていくべき。

5 情報提供機能の強化

- ① 生産履歴記帳やGAPなどの生産工程管理に農協系統として積極的に取り組んでいるところであるが、実需者や消費者が判断しやすいよう、各農協ごとにその取組状況を情報提供していくことが重要。
- ② 農協の組合員に対しても、農協の事業改革への取組を適切に評価できるよう、実需者の評価や経営状況などの情報をわかりやすく提供する体制を強化していくことが重要。

以上